



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Úpadek podnikatelského subjektu v právní úpravě ČR

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Viktor Diviš**

Vedoucí práce: JUDr. Eva Karhanová Horynová





The Decline of the Business Entity in the Legislation of the Czech Republic

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management

Study branch: 6208R085 – Business Administration

Author: **Viktor Diviš**

Supervisor: JUDr. Eva Karhanová Horynová



Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Viktor Diviš**
Osobní číslo: **E15000631**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Úpadek podnikatelského subjektu v právní úpravě ČR**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Historie a vývoj právní úpravy úpadkového práva na českém území.
2. Přehled a vývoj insolvencí v České republice.
3. Úpadek a jeho řešení v insolvenčním řízení, procesní subjekty, průběh insolvenčního řízení.
4. Reorganizace, podmínky pro povolení, návrh a náležitosti návrhu pro povolení reorganizace, postavení dlužníka a věřitelů při reorganizaci, reorganizační plán.
5. Proces potenciální reorganizace společnosti.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

MARŠÍKOVÁ, Jolana. Insolvenční řízení z pohledu dlužníka a věřitele se vzory a judikaturou. 4. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-568-5.

HÁLEK, Vítězslav. Insolvency ABC. Bratislava: DonauMedia, 2011. ISBN 978-80-89364-20-6.

SMRČKA, Luboš, Jan PLÁČEK a Jaroslav SCHÖNFELD. Insolvenční řízení: očekávání, realita a budoucnost insolvenčního zákona. Praha: Professional Publishing, 2015. ISBN 978-80-7431-151-2.

DENNIS, Vernon. Insolvency Law Handbook. 3rd ed. London: Law Society, 2013. ISBN 978-190-7698-439.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Eva Karhanová Horynová**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce: **Ing. Martin Klepáč**

dispečer

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jác, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 3. 5. 2017

Podpis: V. Dinec

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá zkoumáním úpadků podnikatelských subjektů v právní úpravě České republiky. V práci je stručně uvedena historie a postupný vývoj právní úpravy úpadkového práva na českém území. Uveden je rovněž vývoj insolvenčních návrhů v ČR včetně současné ekonomické situace. Stěžejní oblastí však je samotné řešení úpadku v insolvenčním řízení, v níž se práce zabývá procesními subjekty, průběhem řízení a jednotlivými možnostmi řešení úpadku. Dle platné české legislativy se dá úpadek podnikatelského subjektu během insolvenčního řízení řešit konkursem, oddlužením nebo reorganizací. Následně se práce zabývá případným úpadkem konkrétního podnikatelského subjektu, autodopravy Martin Klepáč. Uvedeny jsou jednotlivé způsoby řešení úpadku včetně svých pozitivních i negativních dopadů na podnik. Zmíněno je rovněž doporučené řešení úpadku v závislosti na aktuální situaci a podmínkách ve firmě.

Klíčová slova

Insolvence, úpadek, insolvenční řízení, konkurs, oddlužení, reorganizace, reorganizační plán

ANNOTATION

The decline of the business entity in the legislation of the Czech Republic

This bachelor thesis deals with bankruptcies of business entities in the legal legislation of the Czech Republic. The thesis briefly presents the history and the development of the insolvency law in the Czech Republic as well as the development of insolvency proposals in the Czech Republic, including the current economic situation. However, the most important part of this bachelor thesis is the solving of insolvency proceedings, in which it deals with procedural subjects, process of proceedings and particular options for resolving bankruptcies. Under valid Czech legislation, the bankruptcy of a business entity can be solved through insolvency proceedings through bankruptcy, debt relief or reorganization. Subsequently, the thesis deals with the bankruptcy of an actual entrepreneurial subject, Martin Klepáč road transport. There are various ways of solving bankruptcy and each of them has positive and negative impacts on the company. Also mentioned is the recommended solution for the bankruptcy depending on the current situation and conditions in the company.

Keywords

Insolvency, decline, insolvency proceedings, bankruptcy, debt relief, reorganization, reorganization plan

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	10
ÚVOD.....	11
1 HISTORICKÝ VÝVOJ ÚPADKOVÉHO PRÁVA NA ÚZEMÍ ČR.....	13
1.1 Úpadkové právo před přijetím zákona č. 328/1991 Sb.....	13
1.2 Úpadkové právo po přijetí zákona č. 328/1991 Sb.....	14
1.3 Zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení	14
2 PŘEHLED INSOLVENČNÍCH NÁVRHŮ V ČR.....	16
2.1 Zdroje informací o insolvencích v ČR.....	16
2.2 Ekonomická situace v České republice.....	17
2.3 Aktuální vývoj insolvencí v ČR.....	19
3 ŘEŠENÍ ÚPADKU V INSOLVENČNÍM ŘÍZENÍ.....	21
3.1 Subjekty insolvenčního řízení.....	21
3.2 Postup a vývoj insolvenčního řízení	24
3.3 Možnosti řešení úpadku	25
4 ŘEŠENÍ ÚPADKU REORGANIZACÍ.....	28
4.1 Podmínky pro použití reorganizace	28
4.2 Návrh na povolení reorganizace	29
4.3 Reorganizační plán.....	30
4.4 Ukončení reorganizace.....	31
5 PROCES POTENCIÁLNÍHO ÚPADKU KONKRÉTNÍ FIRMY	32
5.1 Představení firmy	32
5.2 Nejistá budoucnost firmy	34
5.3 Vyhlášení moratoria	35
5.4 Vyhlášení konkursu.....	36
5.5 Řešení úpadku oddlužením	36
5.6 Použití reorganizace.....	37
5.7 Doporučené řešení úpadku.....	47
ZÁVĚR.....	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Zahraniční obchod České republiky v roce 2013	17
Obrázek 2: Průběh insolvenčního řízení.....	24
Obrázek 3: Logo firmy	32
Obrázek 4: Vozový park autodopravy	33
Obrázek 5: Pozemek pro vybudování autoservisu	39
Obrázek 6: SWOT analýza	41
Obrázek 7: Cash flow	43
Obrázek 8: Analýza rizik	44
Obrázek 9: Návrhy na eliminaci rizik.....	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Insolvenční návrhy v ČR - celkem	19
---	----

ÚVOD

Téma bakalářské práce zní Úpadek podnikatelského subjektu v právní úpravě ČR. Práce se zabývá podnikatelskými subjekty, které již nejsou plně konkurenceschopní a dostávají se do existenčních potíží. Typické pro tyto podniky je neschopnost plnění svých závazků vůči věřitelům. V takovém případě hovoříme o úpadku, či hrozícím úpadku, který se následně řeší v insolvenčním řízení.

Jedná se o velice důležitou oblast práva, zejména pro ekonomické prostředí, ve kterém se Česká republika nachází. Co se týče samotné legislativy, stěžejním právním předpisem je zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení, který je širší veřejnosti známý jako insolvenční zákon. Své účinnosti nabyl začátkem roku 2008.

Bakalářská práce je členěna na dvě základní oblasti, teoretickou a praktickou. V úvodní části je pozornost zaměřena na historický vývoj úpadkového práva na území ČR. Pro lepší orientaci v této problematice je uveden přehled a vývoj insolvenčních návrhů v ČR.

Posléze se práce zabývá samotným úpadkem a možnostmi jeho řešení v insolvenčním řízení. Řešení úpadku může probíhat třemi různými způsoby. Jedná se o konkurs, oddlužení nebo reorganizaci.

Stěžejním způsobem řešení úpadku podnikatelského subjektu pro účely této bakalářské práce je reorganizace. Proto jí bude dán největší prostor. Uvedeny budou mimo jiné podmínky a návrh pro povolení reorganizace, postavení dlužníka a věřitelů při reorganizaci nebo reorganizační plán.

Praktická část je následně zaměřena na aplikaci získaných znalostí z oblasti úpadkového práva na konkrétní podnikatelský subjekt v České republice, autodopravu Martin Klepáč. Jsou zde uvedeny základní principy a možnosti řešení případného úpadku. Zmíněny jsou také výhody a nevýhody jednotlivých způsobů řešení aplikovány na konkrétní firmu. Nejpodrobněji se však práce zabývá užitím reorganizace.

Jelikož je problematika úpadkového práva velice obsáhlá, je téměř nemožné, aby práce obsahovala veškeré informace a myšlenky související s touto oblastí práva. Primárním cílem této bakalářské práce je tedy předložit ucelený souhrn informací týkajících se úpadku

a způsobu jeho řešení v právním řádu České republiky. Cílem praktické části je uplatnění získaných poznatků na zvolenou firmu pana Klepáče v podobě představení jednotlivých možností řešení úpadku a jejich pozitivních i negativních důsledků.

1 HISTORICKÝ VÝVOJ ÚPADKOVÉHO PRÁVA NA ÚZEMÍ ČR

Úpadkové právo má poměrně dlouhou historii, a to nejenom na území dnešní České republiky. Jedná se o významnou oblast ve výkladu práva. V historii je možné nalézt mnoho společenských zřízení, které jsou založené na principu ekonomické konkurence jednotlivých subjektů pro zabezpečení svého rozvoje či ekonomického růstu celého společenství. [1]

Takový systém s sebou přináší na jedné straně mnoho úspěšných a efektivních podnikatelských subjektů, na druhé však také osoby, které v důsledku konkurence neuspějí a tzv. zbankrotují. Proto je velice důležitá existence právní úpravy, která je zaměřena právě na takové případy. Zákon by měl definovat práva a povinnosti nejen pro neúspěšné podnikatele, ale také pro věřitele. [2]

1.1 Úpadkové právo před přijetím zákona č. 328/1991 Sb.

Jako jeden z prvních ucelených dokumentů o samostatném úpadkovém řádu je možné označit reskript z roku 1750. Reskript se zabýval především připomínkami vídeňských orgánů a následně nahradil předešlá ustanovení. Rakousko český směnečný řád, který vyšel roku 1763, byl následným dokumentem, který se zabýval úpadky podnikatelských subjektů. Významným byl především proto, že se jednalo o unifikaci rakouského a českého práva. Z 18. století stojí za zmínku ještě Obecný konkursní řád josefínský vydaný roku 1781. [1]

Pro svůj zdlouhavý výklad byl však Obecný konkursní řád josefínský nahrazen roku 1853 provizorním konkursním řádem pro uherské země, jež byl sestaven především z tzv. Sommarugovy osnovy z roku 1848. Pruský konkursní řád (1855) byl v určitých pasážích předlohou pro vytvoření konkursního řádu a jeho přijetí v prosinci 1868, č. 1/1869 ř. z. Největším problémem tohoto řádu byla absence mimokonkursního vypořádání. Mimokonkursní vyrovnání bylo právně zakotveno až v císařském nařízení dne 10. 12. 1914, č. 337/1914 ř. z. [1]

Po vzniku samostatné Československé republiky byl přijat zákon č. 11/1918 Sb. V roce 1931 nabyt účinnosti zákon č. 64/1931 Sb., jehož hlavní výhodou je jednotná právní úprava po celém území republiky. V roce 1950 vstoupil v platnost nový zákon č. 142/1950 Sb. Společně se zákonem byl zaveden institut tzv. exekuční likvidace jako exekučního prostředku, který spočívá v odprodeji majetku dlužníka. Roku 1963 došlo k další změně zákona. [3, 4]

1.2 Úpadkové právo po přijetí zákona č. 328/1991 Sb.

Vzhledem k politické a ekonomické situaci v Československé republice nebyl zákon č. 99/1963 Sb. prakticky využíván. Po sametové revoluci v roce 1989 přecházela československá ekonomika k tržnímu hospodářství. Jednalo se o složité období, které vyžadovalo mnoho úprav ve všech oblastech práva. Úpadkové právo nebylo výjimkou. [4]

1. 10. 1991 nabyt účinnosti zákon č. 328/91 Sb. o konkursu a vyrovnání. Zákon přinesl mnoho změn při řešení úpadků, a proto jej je možné označit za revoluční. Je to poměrně logické, jelikož právní úprava musela vzít v potaz nové právní prostředí. Nový zákon však nevyřešil všechny problémy týkající se úpadkového práva, a tudíž bylo potřeba podniknout odpovídající kroky v podobě úpravy legislativy. V průběhu několika let došlo k řadě novel (celkem 29), které se snažily eliminovat problémové pasáže. Pořád však scházelo řešení úpadků nepodnikatelských subjektů či institucí s mnoha věřiteli, např. pojišťoven nebo bank. [1]

Právě kvůli několika dalším nedostatkům začaly přípravy na novou právní úpravu, které vyvrcholily přijetím zákona č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení neboli insolvenční zákon. [3]

1.3 Zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení

Nový zákon má za cíl především usnadnit, zefektivnit a zrychlit insolvenční řízení. Neméně očekávaným požadavkem byla též větší ochrana a podpora věřitelů. Změny nastaly již v samotném definování úpadku pro insolvenční a předlužení. V předešlé právní

úpravě bylo podmínkou úpadku pro insolvenční pouze to, že dlužník není schopen splácet své závazky věřitelům po delší dobu. Nejednoznačného výkladu bylo mnohdy zneužíváno u soudů. V nové právní úpravě je již stanoveno, že dlužník není schopen splácet své závazky déle než 30 dní po lhůtě splatnosti. Co se týče podmínky úpadku pro předlužení, v insolvenčním zákoně je uvedeno, že veškeré závazky dlužníka jsou vyšší než hodnota veškerého jeho majetku. Zatímco v zákoně z roku 1991 se jednalo pouze o splatné závazky. [3]

Zákon obsahuje zásadu, že průběh insolvenčního řízení by měl být veden tak, aby žádný účastník nebyl nějakým způsobem nespravedlivě poškozen nebo znevýhodněn. Snaha je také o rychlé a efektivní dokončení celého procesu, ve kterém je prioritou uspokojení věřitelů. K zabezpečení transparentnosti by mělo sloužit vytvoření institutu insolvenčního rejstříku, který je k dispozici také v elektronické formě a veřejně. Je tak zajištěna větší průhlednost během insolvenčního řízení. [5]

Aktuální právní úprava rozšířila možnosti řešení úpadku. Konkrétně se jedná o metody oddlužení, reorganizace, konkursu nebo dalších zvláštních způsobů řešení. Není předem jasné, která metoda je nejlepší. Vždy záleží na povaze a charakteru jednotlivých případů. V úvahu se bere především společný zájem věřitelů. [5]

2 PŘEHLED INSOLVENČNÍCH NÁVRHŮ V ČR

Hospodářství České republiky je založeno na tržní ekonomice, která je charakteristická tím, že ceny jsou určovány vztahem mezi nabídkou a poptávkou na daném trhu. V každé ekonomice se však nachází mnoho různých druhů trhů, které se mezi sebou liší zejména mírou konkurence. Jedná se o konkurenční prostředí, v němž mohou dlouhodobě působit jen ti úspěšní podnikatelé. Ekonomický model založený na konkurenci s sebou totiž přináší nepřetržitý proces nahrazování podnikatelských subjektů, kterým se nedaří vypořádat s podmínkami na trhu.

Většinu existujících trhů v ekonomice můžeme označit jako trhy vysoce konkurenční. To znamená, že se na trhu vyskytuje mnoho kupujících a prodávajících, přičemž každému účastníkovi náleží jen zanedbatelný vliv na tvorbu ceny produktu na daném trhu. [2]

2.1 Zdroje informací o insolvencích v ČR

Lidé v České republice mají několik možností jak získat informace o probíhajících či ukončených insolvenčních řízeních. K dispozici jsou jak veřejně dostupné zdroje, tak také soukromé. Soukromé společnosti poskytující informace o insolvencích zpravidla požadují za své služby poplatky. Na druhou stranu však většinou nabízejí svým zákazníkům více informací a služeb, než zdroje veřejně dostupné. Přístup k informacím ocení především zúčastněné osoby konkrétního insolvenčního řízení, zejména poškození věřitelé.

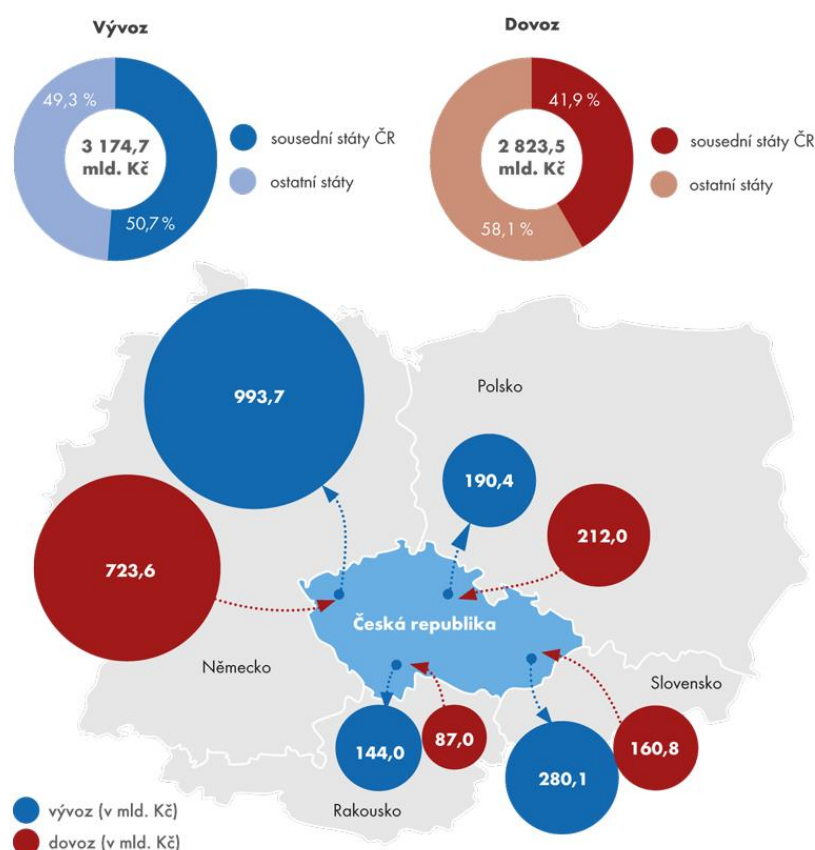
Stěžejním a nejvíce využívaným zdrojem informací o insolvenčních řízeních je insolvenční rejstřík, který je veřejně dostupný zcela zdarma. Ministerstvo spravedlnosti České republiky je provozovatelem a správcem tohoto informačního systému, který poskytuje oficiální data. Provoz insolvenčního rejstříku byl zahájen 1. ledna 2008 a navázal tak na evidenci úpadců. Každý má právo si pořizovat kopie a výpisy z insolvenčního rejstříku s výjimkou údajů chráněných zákonem. [6]

Kromě ministerstva spravedlnosti však existují také další instituce a organizace, které monitorují průběh insolvenčních řízení v České republice. Mezi nejvýznamnější společnosti patří Creditreform či InsolCentrum.

Data a statistiky poskytované společností Creditreform jsou velice přehledné a poskytují zájemcům komplexní obraz o rozsahu a množství probíhajících insolvencí na území České republiky. Nicméně nevýhodou je absence finančních výsledků konkrétních řízení. [3]

2.2 Ekonomická situace v České republice

Jak už bylo uvedeno v předešlé části, Česká republika je součástí tržní ekonomiky, která je zároveň skrze globalizaci celosvětově propojená. Česko se řadí mezi země orientované silně proexportně se silnými vazbami především na Spolkovou republiku Německo. [2, 7]



Obrázek 1: Zahraniční obchod České republiky v roce 2013
Zdroj: ČSÚ

Co se týče zahraničního obchodu, hlavním obchodním partnerem České republiky je tedy Německo. Např. v roce 2013 se Německo podílelo na 28,6 % celkového obrátu zahraničního obchodu ČR. Obrázek 1 zobrazuje hodnoty vývozu a dovozu České republiky v roce 2013. Jak je z obrázku patrné, celková hodnota exportu ČR do Německa v roce 2013 činila 993,7 miliard Kč. Na druhé straně import z Německa do České republiky v témže roce činil 723,6 miliard Kč. Česko v posledních letech dosahuje s Německem aktivního salda obchodní bilance, jelikož export převažuje nad importem. [7, 8]

Pro kapitalistické hospodářství je typické mimo jiné také to, že ekonomiky jednotlivých států prochází přirozenými cykly. Hospodářský cyklus je založen na kolísání ekonomické aktivity kolem dlouhodobého trendu. Výkyvy bývají zpravidla nepředvídatelné a nepravidelné. Jedná se o střídání období ekonomického růstu s obdobím recese, k jehož měření slouží hrubý domácí produkt či jiné makroekonomické ukazatele. Většina makroekonomických veličin se totiž pohybuje společně. [2, 9]

Významnou roli pro počet insolvenčních návrhů hraje právě to, v jaké fázi hospodářského cyklu se daný stát zrovna vyskytuje. V dnešním silně globalizovaném světě se však fáze hospodářského cyklu ve většině států světa vyvíjí podobně. Patrné to bylo u zatím poslední velké finanční krize, která započala v letech 2007 – 2008 ve Spojených státech amerických. Krizi je možné označit za nepochybně nejhlubší od 30. let 20. století.

Důsledky krize se následně rozšířily téměř do všech koutů světa. V některých státech byly dopady vyšší, v některých nižší. Právě během finanční krize docházelo ke zvyšování hlášených insolvencí a úpadků podnikatelských subjektů, Česká republika nebyla výjimkou. Naštěstí pro obyvatele ČR se lokální bankovní sektor mohl spolehnout na dobrou bilanční likviditu. Zároveň byl celý bankovní systém dobře kapitalizovaný, což bankám umožňovalo být i nadále ziskovými. S odstupem několika let je možné prohlásit, že dopady a následky poslední velké celosvětové krize na Českou republiku nebyly oproti jiným státům nikterak fatální. [2, 10]

Nicméně dnešním dnem je situace zcela opačná a Česko se může pyšnit výrazným ekonomickým růstem, který má pozitivní vliv na většinu českých podnikatelů. V roce 2015 byl ekonomický růst ČR nejvýraznější, jelikož se HDP meziročně zvýšilo o 4,5 %. Za rok 2016 byl nárůst HDP cca. 2,5%. Zároveň je však důležité mít na mysli, že tento

hospodářský systém založený na konkurenci bude v jakékoliv fázi hospodářského cyklu produkovat krachující subjekty procházející insolvenčními řízeními. [11]

Firmy by se měly snažit, pokud je to aspoň trochu možné, vytvářet finanční rezervy během ziskového období. Následně v těžkých časech, převážně v obdobích ekonomických krizí, mohou tyto prostředky využít na udržení svého podnikání. [2]

2.3 Aktuální vývoj insolvencí v ČR

V této kapitole bude pozornost zaměřena na vývojové tendence insolvenčních návrhů v České republice.

Tabulka 1: Insolvenční návrhy v ČR - celkem

	2014			2015			2016		
Měsíc	Celkem	Firmy	Fyzické osoby vč. nepodnikajících subjektů	Celkem	Firmy	Fyzické osoby vč. nepodnikajících subjektů	Celkem	Firmy	Fyzické osoby vč. nepodnikajících subjektů
1	2486	259	2227	2353	264	2095	2119	219	1900
2	3004	292	2712	2831	261	2570	2707	225	2482
3	3329	340	2989	3282	232	2950	2680	226	2454
4	3311	346	2965	2918	280	2644	2706	208	2498
5	2804	291	2513	2679	244	2435	2827	225	2602
6	2898	290	2608	3025	272	2753	2575	193	2382
7	3110	335	2775	2606	250	2356	2114	169	1945
8	2618	248	2370	2234	218	2016	2431	199	2232
9	2885	285	2600	2445	190	2255	2314	214	2100
10	2998	284	2714	2741	250	2491			
11	2768	282	2486	2599	208	2391			
12	2929	311	2618	2640	235	2405			
celkem	35140	3563	31577	32353	3004	29349	22473	1878	20595

Zdroj: www.creditreform.cz

Jak je očividné z tabulky 1, v posledních letech zde převažuje trend klesajících insolvenčních návrhů. Dle získaných dat společnosti Creditreform se začátek meziročního klesajícího trendu datuje do roku 2013, ve kterém proběhlo 36 909 insolvenčních návrhů. Od roku 2013 tedy dochází ke každoročnímu snížení počtu insolvenčních návrhů, které koresponduje se zlepšující se ekonomickou situací v ČR. Za období leden – září se celkový počet insolvenčních návrhů v roce 2016 snížil o 7,79 % oproti roku 2015 ve stejném období. [12]

Pro srovnání, během poslední velké finanční krize byla tendence naopak rostoucí. V roce 2008 proběhlo 5 354 insolvenčních návrhů v ČR, následně v roce 2009 to bylo 9 492 návrhů, v roce 2010 již 16 118 návrhů, v následujícím roce 24 353 návrhů a v roce 2012 vzniklo 32 228 nových insolvenčních návrhů. Dynamika růstu insolvenčních návrhů mezi lety 2008 až 2012 je zde očividná a zcela zřetelná. Toto jsou empirické důkazy dopadů celosvětové finanční krize z roku 2008 na Českou republiku. [3, 12]

V Česku existuje 8 insolvenčních soudů, které se musí vypořádat se všemi podanými insolvenčními návrhy. V krizových letech 2008 až 2013 byl vyvíjen velký tlak na celý insolvenční soudní systém. Důsledkem bylo výrazné zavalení všech soudů agendou, se kterou se nedokázaly rychle a efektivně vypořádat.

Pokud se zaměříme např. na rok 2012, tak zde bylo zaznamenáno 8 398 insolvenčních návrhů podaných podnikatelskými subjekty (firmy). Na každý soud tedy připadá průměrně 1050 případů. V roce 2012 bylo k dispozici 252 pracovních dní, což znamená, že na každý soud připadlo každý pracovní den více než 4 nové případy. Pokud připočteme ještě podané insolvenční návrhy nepodnikajícími fyzickými osobami, dostaneme se ještě do svízelnější situace. V tomto roce připadlo na 1 soud 2 979 insolvenčních návrhů od fyzických osob. Každý soud se tedy musel v průměru vypořádat každý pracovní den s dalšími téměř 12 případy. [3]

3 ŘEŠENÍ ÚPADKU V INSOLVENČNÍM ŘÍZENÍ

Jestliže se některý podnikatelský subjekt ocitne v úpadku či hrozícím úpadku, je nutné dále postupovat v souladu s českým legislativním rámcem. Primárním předpokladem vyhlášení úpadku dlužníka je množství věřitelů, musí být minimálně 2. Insolvenční zákon rozlišuje 2 druhy úpadku. Aby bylo možné oficiálně vyhlásit úpadek podnikatelského subjektu, musí dojít k platební neschopnosti (insolvenci) nebo k předlužení. [13]

Platební neschopnost neboli insolvence v aktuálním českém právním řádu je charakteristická tím, že dlužník má závazky vůči dvěma nebo více věřitelům, které přetrvávají po dobu delší než 30 dní po datu jejich splatnosti. Subjekt má tedy problém s plněním svých závazků. [13]

Co se týče předlužení jako forma úpadku, ze zákona se nemůže týkat fyzických osob nepodnikatelů. Předlužení je tedy definované pouze pro právnické osoby nebo podnikatele. Jedná se o situaci, ve které má dlužník více než jednoho věřitele a zároveň souhrn všech jeho závazků převyšuje veškerou hodnotu jeho majetku. [13, 15]

O hrozící úpadek se jedná, jestliže existuje důvodný předpoklad, že dlužník v budoucnu nebude schopen řádně plnit podstatnou část svých peněžitých závazků. Oprávnění pro podání insolvenčního návrhu hrozícího úpadku má pouze dlužník, který tak v této oblasti může využít právem určené možnosti pro zlepšení své ekonomické situace. [14]

Insolvenčním řízením se rozumí soudní řízení, jenž probíhá dle insolvenčního zákona a jehož předmětem je projednávání dlužníkova úpadku či hrozícího úpadku. Řízení je zpravidla vykonáváno před insolvenčním soudem. [15]

3.1 Subjekty insolvenčního řízení

K samotnému insolvenčnímu řízení nezbytně patří také procesní subjekty, bez kterých se tento proces neobejde. Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) taxativně uvádí zúčastněné procesní subjekty. Patří mezi ně insolvenční soud, dlužník, věřitelé a insolvenční správce. Bez uvedených procesních subjektů nemůže proběhnout proces insolvenčního řízení. V některých případech mohou

vstoupit do insolvenčního řízení také další subjekty. Konkrétně se jedná o státní zastupitelství a likvidátora dlužníka. [13, 16]

Insolvenční soud

Insolvenční soudy jsou krajské soudy, před nimiž probíhají insolvenční řízení dlužníků. Momentálně jich je v České republice 8. Tak jako většina soudů, tak také insolvenční soudy vydávají právně závazná rozhodnutí. Dané postupy jsou definovány v insolvenčním zákoně. Jedná se např. o rozhodování o záležitostech týkajících se insolvenčního řízení nebo ukládání povinností pro ostatní jednotlivé procesní subjekty. [16]

Jedná-li se o dlužníka v podobě fyzické osoby – nepodnikatele, je místně příslušný krajský soud, v jehož teritoriu má dlužník uvedené trvalé bydliště. Pokud je dlužník fyzická osoba – podnikatel, je místně příslušný krajský soud, v jehož teritoriu má dlužník uvedené místo podnikání. Nemá-li dlužník uvedené místo podnikání, opět rozhoduje místo trvalého bydliště dlužníka. Je-li dlužníkem právnická osoba, o místní příslušnosti soudu rozhoduje sídlo právnické osoby. [13, 17]

Kromě krajských soudů mohou být insolvenčními soudy také vrchní soudy nebo Nejvyšší soud ČR. V případě příslušných vrchních soudů se jedná o rozhodování o odvolání. Nejvyšší soud ČR se pak zabývá a rozhoduje o dovoláních v insolvenčních věcech. [13]

Dlužník

Dlužníkem je subjekt, proti němuž je směřován insolvenční návrh. Může se jednat jak o fyzickou osobu, tak také o právnickou osobu. Z právní definice se dlužníkem může zároveň stát podnikatelský, ale také nepodnikatelský subjekt. Insolvenčního řízení se dlužník účastní od začátku do konce. [16]

V právní úpravě České republiky jsou zakotveny práva a povinnosti dlužníka. Do úpadku se dlužník dostává, jestliže jsou splněny tyto 3 podmínky zároveň:

- 2 nebo více věřitelů,
- Nesplacené peněžité závazky 30 nebo více dní po lhůtě splatnosti,
- Není schopen plnit tyto závazky. [18]

Věřitelé

Mezi další účastníky řízení patří věřitelé, kteří se snaží nějakým způsobem vymoci své pohledávky vůči dlužníkovi. V insolvenčním řízení zastávají klíčové postavení, které jim umožňuje ovlivňovat jeho průběh. Podílí se např. na výběru řešení úpadku nebo na zvolení insolvenčního správce.

Věřitelé mohou vystupovat během řízení buď samostatně, nebo také prostřednictvím tzv. věřitelských orgánů. Mezi věritelské orgány patří věřitelský výbor a schůze věřitelů, popř. sem může být zařazen ještě zástupce věřitelů. [19]

Věřitelský výbor je výkonným orgánem věřitelů. Je obligatorně volen schůzí věřitelů, jestliže je přihlášených více než 50 věřitelů. Primárním a obecným cílem tohoto orgánu je ochrana společného zájmu všech věřitelů a společně s insolvenčním správcem přispívat k naplňování účelu insolvenčního řízení. Počet členů je omezen v rozmezí 3 až 7. Určení mohou být taktéž náhradníci. [13]

Schůzi věřitelů zavádí a řídí insolvenční soud. Jedná se o vrcholný orgán věřitelů, který se mimo jiné stará o volbu a odvolání jednotlivých členů věřitelského výboru včetně jejich náhradníků. Ve své kompetenci má tento orgán také rozhodování a ponechání ve funkci prozatímního věřitelského výboru. Jestliže není ustanoven věřitelský výbor a zároveň není určen ani zástupce věřitelů, přechází působnost výboru na schůzi věřitelů. Pokud tedy insolvenční soud nerozhodne jinak.

Je-li počet věřitelů menší než 50, není volba věřitelského výboru povinná. V takovém případě může schůze věřitelů zvolit zástupce věřitelů a jeho náhradníka. Kompetence zástupce věřitelů jsou totožné s kompetencemi věřitelského výboru. [13, 16]

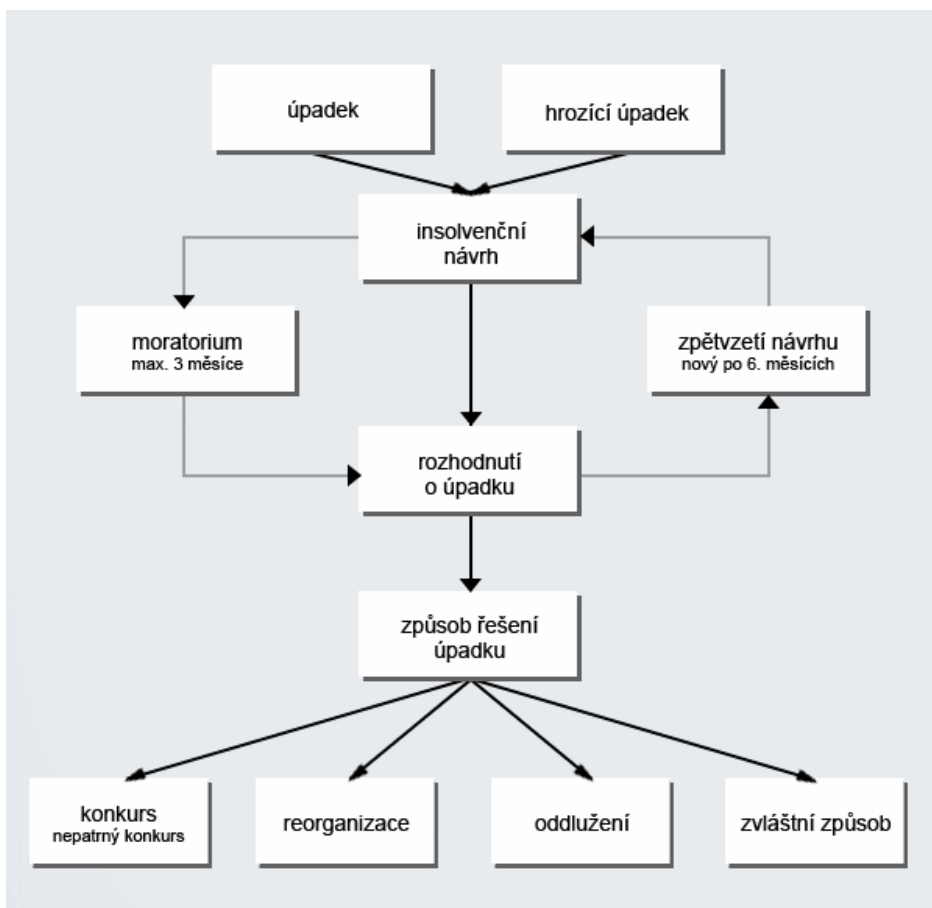
Insolvenční správce

Insolvenčním správcem může být jak fyzická, tak také právnická osoba. K výkonu své funkce však potřebuje oprávnění vydávané Ministerstvem spravedlnosti ČR. Konkrétní osobu vybírá předseda insolvenčního soudu ze seznamu insolvenčních správců. První schůze věřitelů konaná po přezkumném jednání má právo hlasováním odvolat takto zvoleného insolvenčního správce. Následně se však musejí usnést na stanovení nového správce.

Tento procesní subjekt plní v průběhu insolvenčního řízení své povinnosti, které mu ukládá insolvenční zákon, zvláštní předpisy nebo rozhodnutí insolvenčního soudu. Během řízení dohlíží na práci insolvenčního správce daný insolvenční soud a věřitelský výbor nebo zástupce věřitelů. [13]

3.2 Postup a vývoj insolvenčního řízení

Do úpadku se mohou dostat fyzické i právnické osoby. Zároveň se může jednat jak o podnikatele, tak také o nepodnikatele. Platná legislativa na území ČR přesně stanovuje postupy a způsoby řešení úpadku v insolvenčním řízení. [15]



Obrázek 2: Průběh insolvenčního řízení

Zdroj: www.businessinfo.cz

Z přiloženého obrázku č. 2 je očividné, že počáteční fází je úpadek či hrozící úpadek subjektu. Oba pojmy již byly stručně vysvětleny v předešlé části této práce. [15]

Návrh k zahájení insolvenčního řízení se oficiálně nazývá insolvenční návrh. Je to jediný možný způsob pro zahájení insolvenčního řízení. Oprávnění k podání návrhu má buď samotný dlužník, nebo kterýkoliv z věřitelů. Veškeré náležitosti, které je potřeba v návrhu uvést, jsou uvedené v příslušných právních předpisech. Návrh je potřeba doručit příslušnému insolvenčnímu soudu, po jehož převzetí se považuje insolvenční řízení za zahájené. [13, 15]

Ještě před rozhodnutím o úpadku má dlužník právo podat návrh na vyhlášení moratoria. Je to způsob, jak se vyrovnat s věřiteli ještě před celým procesem insolvenčního řízení. O přijetí, či nepřijetí moratoria rozhoduje příslušný insolvenční soud. Návrh pro vyhlášení moratoria může dlužník podnikatel podat do 7 dní po podání insolvenčního návrhu. Jestliže byl ale insolvenční návrh podán věřitelem, má dlužník lhůtu pro podání návrhu na moratorium prodlouženou na 15 dní od přijetí insolvenčního návrhu od insolvenčního soudu. Během moratoria nemůže být vydáno rozhodnutí o úpadku. Soud má právo vyhlásit moratorium nejdéle po dobu 3 měsíců. V některých případech lze dobu prodloužit o dalších 30 dní. [13, 20]

Jestliže je dokazováním prokázáno, že je dlužník v úpadku nebo že mu hrozí úpadek, tak příslušný insolvenční soud má povinnost vydat rozhodnutí o úpadku. Rozhodnutí musí opět obsahovat veškeré náležitosti dané právními předpisy. Všechny zúčastněné subjekty jsou pak tímto rozhodnutím obeznámeni. Insolvenční soud určí způsob řešení nejdéle 3 měsíce po vydaném rozhodnutí o úpadku dlužníka. [15, 21]

3.3 Možnosti řešení úpadku

V této kapitole budou uvedeny a stručně vysvětleny možnosti řešení probíhajících úpadků v České republice dle platného insolvenčního zákona. V současné době jsou k dispozici 3 základní varianty. Jsou to konkurs, oddlužení a reorganizace. V případech úpadků finančních institucí je však výjimka. Zde se využívají tzv. zvláštní způsoby pro řešení úpadků. Konkrétně se jedná zejména o subjekty bank a pojišťovacích institucí. Výběr

konkrétního způsobu řešení má ve své kompetenci insolvenční soud. Musí jej však určit nejdéle 3 měsíce po vydaném rozhodnutí o úpadku dlužníka. [15]

Konkurs

Jestliže je insolvenčním soudem rozhodnuto o konkursu jako řešení úpadku, ztrácí dlužník možnost nakládat se svým majetkem, který je veden jako majetková podstata. Tato možnost přechází na insolvenčního správce, který je určen příslušným insolvenčním soudem. [13]

Primárním úkolem správce je co nejefektivněji zpeněžit majetek dlužníka. Tímto způsobem získané peněžní prostředky jsou následně rozděleny mezi zjištěné pohledávky věřitelů. Z vybrané částky jsou hrazeny také náklady konkursu. Pokud finance nepokryjí všechny pohledávky, jsou uspokojovány poměrově. Po ukončení konkursního řízení neuspokojené pohledávky nezanikají a věřitelé jsou oprávněni k dalšímu vymáhání. Dlužník je povinen být k dispozici insolvenčnímu správci a umožnit mu reálné nakládání s majetkovou podstatou včetně všech potřebných materiálů. [13]

O zrušení konkursu rozhoduje insolvenční soud v momentě, kdy nastane některý ze stanovených případů uvedených v právním rámci České republiky. V případě nepodnikajících fyzických osob se jedná o tzv. nepatrný konkurs. U fyzických osob podnikatelů a právnických osob se může jednat o nepatrný konkurs, jestliže jsou splněny 2 podmínky. Za prvé celkové množství věřitelů musí být menší než 50. Za druhé obrát dlužníka nesmí přesáhnout 2 miliony Kč za účetní období, které předchází vyhlášení konkursu. Nepatrný konkurs je zjednodušeným a rychlejším procesem klasického konkursu. Je však založený na stejných principech. [22]

Dle mého názoru se jedná o vhodný způsob řešení úpadku za určitých okolností. Majetková podstata by měla pokrýt co možná největší množství pohledávek od věřitelů. Přistoupení k rozprodeji majetku by mělo docházet v případě, že není potenciál k jeho využití a získání finančních prostředků v budoucnosti. Zároveň je velice důležitá osoba insolvenčního správce a jeho nakládání s majetkem dlužníka. Za žádných okolností by neměl prodávat majetek hluboko pod cenou, to není výhodné pro nikoho z účastníků řízení.

Oddlužení

Dalším způsobem řešení úpadku je oddlužení. Pro širší veřejnost je známější spíše pojem osobní bankrot. Možnost využití oddlužení je dle insolvenčního zákona přípustná pro dlužníka v podobě právnické osoby nepodnikatele a pro fyzickou osobu za podmínky, že nemá dluhy ze svého podnikání. Od začátku roku 2014 však vstoupila v platnost výjimka, že oddlužení je přípustné i pro fyzické osoby s dluhy z podnikání, jestliže dluhy zůstaly i po projití konkursem. [13]

Tento způsob řešení úpadku je možný pouze v případě podání návrhu samotného dlužníka, nikoho jiného. Oddlužení může být provedeno dvěma různými způsoby. Prvním z nich je zpeněžení majetkové podstaty, u kterého se postupuje obdobně jako během konkursu. Druhou možností je plnění splátkového kalendáře. V tomto případě dlužníkovi zůstává veškerý majetek k dispozici. Zavazuje se však po dobu 5 let splácet svým věřitelům pravidelné měsíční splátky. [23]

Za určitých předpokladů je plnění splátkového kalendáře vhodným způsobem řešení úpadku. Mělo by být zřejmé, že je dlužník schopen s využitím svého majetku dosahovat potřebných zisků pro plnění svých závazků. Jedná se o ideální stav jak pro dlužníka, tak také pro jeho věřitele.

4 ŘEŠENÍ ÚPADKU REORGANIZACÍ

Reorganizace je třetím způsobem řešení úpadku. Jelikož se jedná o velice podstatnou součást této práce, bude jí věnována celá kapitola. Během procesu reorganizace zůstává dlužník podnikatelsky činný. Podmínkou však je postupování v souladu se schváleným reorganizačním plánem. Postupně by mělo docházet k ozdravování provozu podniku a ke zvýšení jeho efektivity. [24]

4.1 Podmínky pro použití reorganizace

K použití řešení úpadku reorganizací je nutné, aby dlužník splňoval několik podmínek. Dlužník musí být podnikatelem, který není v likvidaci. Reorganizace také není povolena obchodníkům s cennými papíry a osobám oprávněným k obchodování na komoditní burze. Celkový obrat za účetní období před podáním insolvenčního návrhu musí dosahovat aspoň 50 000 000 Kč nebo je potřeba zaměstnávat minimálně 50 zaměstnanců evidovaných v pracovním poměru. Postačí splnění jedné z těchto dvou podmínek. [13]

Česká legislativa umožňuje použití reorganizace i pro podnikatele, kteří nesplňují předepsaná kritéria svým obratem a ani počtem zaměstnanců. Dlužník je v tomto případě povinen předložit insolvenčnímu soudu svůj reorganizační plán nejpozději do vynesení rozhodnutí o úpadku. Reorganizační plán musí již být přijatý nejméně od poloviny všech zajištěných věřitelů, která je počítána dle výše jejich pohledávek. Stejná podmínka platí obdobně také u nezajištěných věřitelů. Reorganizační plán je tedy schválen insolvenčním soudem, jestliže byl přijat oběma skupinami věřitelů. [13]

Zde je důležité umět rozlišovat mezi věřiteli zajištěnými a nezajištěnými. Podle českého právního řádu je věřitel zajištěným věřitelem, jestliže má svoji pohledávku zajištěnou prostřednictvím práva či věci z majetku dlužníka. Často uváděným příkladem je poskytování hypoték na nemovitosti. Banka má v takovém případě zajištěnou pohledávku zástavním právem na konkrétní nemovitost. Nezajištěný věřitel nemá žádnou obdobnou formu zástavy. [25]

4.2 Návrh na povolení reorganizace

Návrh na povolení reorganizace je oprávněn insolvenčnímu soudu podat jak dlužník, tak také kterýkoliv z věřitelů. Jestliže je návrh podán věřitelem, je jedním z předpokladů souhlasné stanovisko udělené schůzí věřitelů. [13]

Právní řád v České republice upravuje veškeré povinné náležitosti, které je potřeba zahrnout do návrhu. Jelikož se jedná o poměrně složitou oblast práva, je dlužníkům doporučována spolupráce s kvalifikovanými odborníky. A to nejenom pro pomoc se sepsáním návrhu, ale také se zpracováním reorganizačního plánu. [13, 24]

Odmítnutí

Dle insolvenčního zákona je možné podat návrh na povolení reorganizace nejpozději 10 dní před uskutečněním schůze věřitelů, která byla sjednána rozhodnutím o úpadku. Insolvenční soud nekompromisně odmítne jakýkoliv návrh, který je podaný později. K odmítnutí dochází také v momentě, pokud není po výzvě od soudu návrh řádně doplněn ve stanovené lhůtě. [13, 26]

Zamítnutí

Návrh na povolení reorganizace je zamítnut v případech, ve kterých insolvenční soud důvodně předpokládá sledování nepoctivých záměrů. Insolvenční zákon naznačuje, které situace mohou být považovány za nepoctivé. Zamítnutí následuje také po podání návrhu osobou, o jejímž návrhu bylo rozhodnuto již dříve. Soud není oprávněn přijmout ani návrh podaný věřitelem, jestliže jej neschválila schůze věřitelů. [26]

Přijetí

Jestliže nedojde k odmítnutí, zamítnutí či zpětvzetí návrhu na povolení reorganizace, insolvenční soud udělí povolení k zahájení procesu. Takové rozhodnutí je následně doručeno zúčastněným subjektům, jmenovitě navrhovateli, dlužníkovi, věřitelskému výboru a insolvenčnímu správci. Je nezbytné mít na paměti, že se proti tomuto rozhodnutí nelze odvolat. [26]

Každé rozhodnutí o povolení musí obsahovat určité náležitosti. Vyskytuje se zde výrok ohledně povolení reorganizace. Dále výrok o stanovení insolvenčního správce, pokud

nebyl ustanoven již dříve. Nutnou náležitostí je také výzva k předložení reorganizačního plánu dlužníkem ve stanovené lhůtě 120 dní. Jestliže dlužník už předem počítá s nepředložením reorganizačního plánu, je povinen tuto skutečnost sdělit soudu bez zbytečného odkladu. Poslední povinnou náležitostí je uvedení podmínek a okolností, za kterých je možné předložení reorganizačního plánu jinými osobami. [27]

4.3 Reorganizační plán

Jedna z nejpodstatnějších a nejdůležitějších částí celého procesu řešení úpadku reorganizací je sestavení reorganizačního plánu. Jedná se o dokument, který bývá zpravidla vyhotoven dlužníkem po povolení reorganizace. Za určitých okolností může být reorganizační plán připraven také některým z dlužníkových věřitelů. Během reorganizace se pohledávky věřitelů zásadně uspokojují dle schváleného reorganizačního plánu. [28]

V dokumentu je vymezeno právní postavení dlužníkových věřitelů. To samé se týká také dalších osob, které byly nějakým způsobem dotčeny povolením reorganizace. Uvedeno musí být také to, jakým způsobem bude reorganizace probíhat včetně všech opatření k reálnému plnění plánu. Dále je potřebné rozdělení věřitelů do skupin s postupy, kterými se bude dlužník řídit při nakládání s pohledávkami z jednotlivých skupin. V reorganizačním plánu musí být dále uveden způsob, kterým se bude nakládat se závazky dlužníka vůči věřitelům v době po ukončení reorganizace. Věřitelům se na schůzi věřitelů předkládá finální verze reorganizačního plánu ke schválení. [13, 29]

Mělo by se dbát na sestavení kvalitního reorganizačního plánu, jelikož se jedná o podstatný závazek pro dlužníka do budoucna. Právě tato část občas bývá tou rozdílovou mezi úspěšným zotavením podniku a definitivním koncem podnikání. Právě proto je doporučována spolupráce s odborníky. Mimo jiné proto, že se jedná o relativně složitější přípravu dokumentu. Užitečné jsou nepochybně také jejich neocenitelné zkušenosti z této oblasti. Proto může být právě tato investice tou klíčovou při řešení úpadku subjektu.

4.4 Ukončení reorganizace

Jelikož je reorganizace jedním ze způsobů řešení úpadku podnikatelského subjektu, nemůže trvat věčně. Jedná se pouze o dočasný proces. Po splnění reorganizačního plánu ukončí insolvenční soud reorganizaci svým rozhodnutím. Následně soud rozhodne o nákladech a odměně určené pro insolvenčního správce. [24]

Insolvenční soud je oprávněn za některých okolností zrušit své rozhodnutí o schválení reorganizačního plánu. Posledním možným způsobem ukončení reorganizace je rozhodnutí o její neúspěšnosti. V takovém případě insolvenční soud rozhodne o ukončení a přeměně reorganizace v konkurs. [24, 28]

5 PROCES POTENCIÁLNÍHO ÚPADKU KONKRÉTNÍ FIRMY

Následující část bakalářské práce bude zaměřena na konkrétní podnik. Bude se uvažovat o případném úpadku firmy a možnostmi řešení v právní úpravě ČR. Nastíněny budou jednotlivé způsoby vypořádání se s úpadkem s největším prostorem pro reorganizaci. Ke každému způsobu budou uvedeny také výhody a nevýhody.

Většina následujících informací byla získána z osobních konzultací se synem majitele, panem Ing. Martinem Klepáčem. Podstatné byly samozřejmě také interní údaje a data firmy.

5.1 Představení firmy

Firma: Martin Klepáč



Obrázek 3: Logo firmy
Zdroj: Ing. Martin Klepáč

Mezinárodní nákladní a expresní autodoprava

Datum založení: 1. 1. 2003

Majitel: Martin Klepáč

Počet zaměstnanců: 7

Kontaktní údaje: +420 777 311 034, martin.klepac@seznam.cz

Všechny údaje v následující části jsou důvěrné a byly poskytnuty pouze pro účely této bakalářské práce. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno pouze se souhlasem výše uvedené firmy.

Autodopravní firma Martin Klepáč se zabývá kamionovou a expresní dopravou materiálu, zejména automobilového průmyslu. Působí jak vnitrostátně, tak také mezinárodně. Významným obchodním partnerem je spediční firma AD Lev, se kterou Martin Klepáč úzce spolupracuje. Většinu zakázek tvoří transport výfukových systémů do Německa pro koncern Volkswagen. Zásobený zde jsou závody VW, Mercedes, Audi nebo Porsche.

Firmu založil v roce 2003 odhodlaný a začínající podnikatel Martin Klepáč z Kosmonos u Mladé Boleslavi. V té době zde poptávka po přepravních službách převyšovala nabídku vzhledem k působení automobilky Škoda Auto a.s. v této lokalitě. O počáteční zakázky se staral majitel sám s použitím jednoho vozu. Postupem času se vozový park začínal postupně rozrůstat a majitel začal rovněž přijímat nové zaměstnance. V současné době v autodopravě působí 7 řidičů se stálým pracovním poměrem. V krajních případech jsou najímáni i brigádníci na konkrétní úkoly.



Obrázek 4: Vozový park autodopravy
Zdroj: Ing. Martin Klepáč

Téměř všechny vozy podniku jsou zachyceny na obrázku č. 4. Jedná se celkem o 15 vozidel, z toho 7 dodávek do 3,5 tuny využívaných pro expresní přepravu a 5 nákladních aut do 21 tun. V případě nutnosti jsou dále k dispozici také osobní automobily značky Audi a Porsche, které je možné použít pro rychlé dodání zboží v rámci celé Evropy. Co se týče značek vozidel, u užitkových aut převládá koncern Volkswagen. VW se může pochlubit dlouholetou zkušeností a jeho vozy disponují vysokou kvalitou zpracování i relativně velmi dobrou úsporností. U nákladních automobilů převládá značka Mercedes Benz, jehož taháče rovněž patří ke špičce v oboru.

Firma je vedena jeho majitelem Martinem Klepáčem, mezi jehož činnosti patří příprava a vedení účetnictví, zajišťování provozuschopnosti firemních vozidel či řešení neočekávaných problémů. Majiteli postupně stále tím více pomáhá v řízení podniku syn, Martin Klepáč mladší. V případě nedostatku řidičů pomáhá také s realizací samotných zakázek v rámci Evropy. Firma v nedávné době najala dispečera, který má na starosti přijímání nových zakázek a následné koordinování řidičů.

5.2 Nejistá budoucnost firmy

Dle slov Martina Klepáče mladšího je v lokalitě kolem Mladé Boleslavi trh vysoce nasycený co se týče poskytování autodopravních služeb. Vyskytuje se zde vysoce konkurenční prostředí s relativně vysokou fluktuací firem. Jakákoliv nově vzniklá mezera na trhu je okamžitě zaplněna ostatními ambiciózními podniky. V takovém podnikatelském prostředí probíhá velmi tvrdý konkurenční boj včetně cenových válek s úsilím přilákat zákazníky na svou stranu.

Proto si nemůže být téměř žádná autodoprava v okolí Mladé Boleslavi stoprocentně jista svojí pozicí na trhu v budoucnosti. V současné době je na tom autodoprava Martin Klepáč dobře a dosahuje uspokojivých zisků, které naplňují předem stanovené cíle. Na trhu působí již dlouhou dobu, za kterou firma navázala mnoho kontaktů a stálých zákazníků. Na druhou stranu však nikdo neví, co se stane za rok, za 3 či za 5 let. V ideálním případě by podnik i nadále dosahoval úspěchů, nicméně je vhodné být připraven i na horší časy.

Pro potřeby následující části této bakalářské práce bude uvažováno o situaci, v níž se autodoprava Martin Klepáč ocitne v existenčních problémech. Věřitelé budou po firmě vymáhat své pohledávky, která však nebude mít prostředky pro jejich včasnou úhradu. Práce se bude zabývat možnostmi, kterými může autodoprava postupovat.

5.3 Vyhlášení moratoria

Firma Martin Klepáč se tedy dostává do počáteční fáze, což je úpadek či hrozící úpadek. K zahájení insolvenčního řízení je následně potřeba podat insolvenční návrh. K podání návrhu má oprávnění jak samotný dlužník, tak také kterýkoliv z věřitelů. Po převzetí návrhu insolvenčním soudem se považuje insolvenční řízení za zahájené. [13, 30]

V této fázi může Martin Klepáč podat návrh na vyhlášení moratoria. Jedná se o způsob vyrovnání s věřiteli ještě před celým procesem insolvenčního řízení. O přijetí moratoria, či jeho nepřijetí rozhoduje insolvenční soud. Soud má kompetenci vyhlásit moratorium nejdéle po dobu 3 měsíců. V některých případech však lze dobu prodloužit o 30 dní. [13, 20]

Výhodou moratoria je, že během jeho průběhu nemůže být vydáno rozhodnutí o úpadku. Toto opatření by pro pana Klepáče mělo smysl za předpokladu, že by si byl jistý svými zisky během následujících měsíců. Pokud by např. měl domluvené výhodné zakázky, bylo by určitě efektivní pro všechny pokračování v podnikání s využitím moratoria. V ideálním případě by splatil veškeré své dluhy a tím se firma zcela vyhnula úpadku.

Na druhou stranu, pokud by však autodoprava neměla žádný potenciál větších zakázek pro úhradu svých závazků, neměla by smysl snaha o vyhlášení moratoria. V takovém případě by se jednalo pouze o zbytečné natahování celé kauzy, které není v zájmu ani jednoho zúčastněného subjektu.

5.4 Vyhlášení konkursu

Jestliže nebyla využita možnost vyhlášení moratoria, přichází na řadu rozhodnutí o úpadku firmy Martina Klepáče insolvenčním soudem. Do 3 měsíců po rozhodnutí musí soud určit způsob řešení úpadku. V této kapitole práce rozebere možnost řešení konkursem. [13]

Firma se momentálně nachází v poměrně dobré kondici, není zatížena dluhy a působí stabilně. Z vyprávění pana Martina Klepáče mladšího je zjevné, že jeho otec a majitel autodopravy v jedné osobě je inteligentní člověk. Zároveň jedná velmi rozvážně a každé důležité rozhodnutí nejprve pečlivě zváží. Jestliže bude během úpadku rozhodnuto o řešení konkursem, je vlastník připraven spolupracovat se zvoleným insolvenčním správcem.

V takovém případě by bylo potřeba co možná nejvíce zpeněžit majetkovou podstatu dlužníka. U firmy pana Martina Klepáče by se jednalo o poměrně vysoké finanční prostředky k pokrytí závazků. Pokud by ani takto získané finance nestačily na splacení závazků, byly by uspokojeny poměrově. Následně po ukončení řízení by však byli věřitelé nadále oprávněni své pohledávky vymáhat. Naopak v momentě získání dostatečného množství peněžních zdrojů na splacení všech dluhů může insolvenční soud ukončit probíhající konkurs. [13]

Tento způsob řešení úpadku firmy by ale pro pana Martina Klepáče nebyl příliš vhodný. Od roku 2003 uplynula dlouhá doba, během které majitel vybudoval úspěšnou a prosperující firmu téměř z ničeho. Navíc ho práce v tomto oboru i po letech stále baví a bylo by pro něj opravdu těžké se se vším rozloučit. V případě těžkostí by chtěl zkusit veškeré přípustné možnosti před rozprodáváním firemního majetku během konkursu. Možnosti, které by udržely autodopravu v chodu s potenciálem překonat krizi a vrátit se k ziskovosti.

5.5 Řešení úpadku oddlužením

Dalším způsobem řešení úpadku dlužníka je dle insolvenčního zákona oddlužení neboli osobní bankrot. Od roku 2014 vstoupila v platnost novela, díky které je oddlužení přípustné také pro fyzické osoby s dluhy z podnikání, jestliže dluhy zůstaly i po projití

konkursem. Pokud tedy autodopravě Martin Klepáč dluhy přetrvaly navzdory konkursnímu řízení, má možnost insolvenčnímu soudu podat návrh na oddlužení. [13]

Tato varianta řešení úpadku může probíhat dvěma různými způsoby. Prvním z nich je zpeněžení majetkové podstaty. Zde se postupuje obdobně jako během konkursu. Jelikož by musela autodoprava projít konkursem před oddlužením, nemá již zpeněžení majetkové podstaty uplatnění. [23]

Druhou možností je plnění splátkového kalendáře. V tomto případě by musel pan Klepáč svým věřitelům splácet pravidelné měsíční splátky po dobu 5 let. Zůstalo by mu pouze životní minimum a veškeré další příjmy by odcházely na splácení dluhů. Během pěti let musí pan Klepáč uhradit své dluhy ve výši aspoň 30 %, aby mu mohl být zbytek závazků odpuštěn. Jedná se až o 70 % z celkové částky dluhu, což je pro dlužníka velmi výhodné. Následně by mohl zkusit znovu začít podnikat, nyní již s čistým štítem bez dluhů. [31]

Velikou výhodou procesu oddlužení je možnost jednat v klidu a bez tlaku. Dlužník se totiž nemusí obávat věřitelů, vymahačů ani exekutorů, neboť je v průběhu oddlužení pod ochranou insolvenčního zákona, která je zajišťována soudem. Pan Klepáč by rovněž od počátku znal přesné datum ukončení oddlužení. [31]

Nicméně jak během konkursu, tak také během oddlužení by pan Martin Klepáč přišel o provoz své firmy. Oddlužení je výhodný způsob vypořádání se s přetrvávajícími dluhy po neúspěšném konkursu. Majitel autodopravy Martin Klepáč by však toto řešení neviděl jako ideální, jelikož by se musel rozloučit se svojí firmou. Tudíž by raději v případě možnosti volby upřednostnil jiný způsob řešení úpadku, reorganizaci.

5.6 Použití reorganizace

Následujícím a zároveň posledním způsobem řešení úpadku v insolvenčním řízení je pro pana Klepáče využití reorganizace. Během tohoto procesu zůstává subjekt podnikatelsky činný, což je pro majitele velice podstatná a pozitivní informace. Soud dává tímto způsobem možnost dlužníkovi reagovat na změny a nové možnosti, které se na trhu vyskytly. [24]

První překážkou pro autodopravu jsou již podmínky pro použití reorganizace. Firma totiž nesplňuje celkový obrat za účetní období před podáním insolvenčního návrhu ve výši aspoň 50 000 000 Kč a ani minimální počet 50 zaměstnanců. Avšak naštěstí pro pana Klepáče existuje způsob použití reorganizace navzdory nesplnění tohoto kritéria. V takovém případě musí insolvenčnímu soudu předložit nejpozději do vynesení rozhodnutí o úpadku svůj reorganizační plán. Podmínkou však je dřívější přijetí plánu nejméně od poloviny všech zajištěných i nezajištěných věřitelů. [13]

Za posledních několik let se autodoprava Martin Klepáč poměrně výrazně rozrostla. Přímoú úměrou roste samozřejmě také vozový park, který je nezbytnou součástí této oblasti podnikání. S tím však nezbytně přichází také vyšší výdaje na provoz vozidel. Nejedná se pouze o opravy mechanických závad a poškození, ale také samotná údržba je finančně velice drahá. Vozům samozřejmě nepomáhá ani extrémní zatížení při přepravě materiálu či produktů.

Podnikatelský plán

Jelikož má majitel firmy pan Klepáč vystudovaný obor oprávenství a údržba, má potřebné znalosti z této problematiky. Před zahájením svého podnikání navíc pracoval dlouhou dobu v různých servisech jako automechanik. Nasbíral tak mnoho zkušeností, které mohl následně naplno využít ve své firmě. Většinu oprav a udržování vozidel si zajišťoval od počátku sám. V poslední době už nemůže stíhat udržovat provozuschopnost veškerého vozového parku sám, a proto je nucen stále častěji využívat externích služeb.

Majitel firmy je negativně překvapený vysokými cenami za poskytované služby, jelikož si je vědom toho, že osobně by byl schopen provést ty samé úkony mnohem laciněji. Podstatnou zásluhu na tom má nepochybně nedostatečná konkurence servisů v oblasti působení autodopravy, tedy Mladé Boleslavi. Následkem je nejen již zmíněná vysoká cena prováděných služeb, ale také velmi dlouhá čekací doba. To je samozřejmě nepříjemné pro provoz a efektivitu autodopravy. Mezi tzv. skryté náklady se dá samozřejmě ještě označit ušlý zisk.

Právě dlouhá čekací doba a vysoké ceny vyústily v myšlenku o provozování vlastního autoservisu. Nesloužil by pouze pro interní účely, ale také pro běžné zákazníky či ostatní autodopravce. Samozřejmostí však je přednost akutních interních poruch v pořadníku před externími zákazníky.

Jelikož není toto spojení dopravních i servisních služeb mezi současnými dopravci příliš běžné, dá se hovořit o nezanedbatelné konkurenční výhodě. Další nespornou výhodou pro pana Klepáče je znalost oboru. Majitel získal během mnohaletého působení v této oblasti podnikání velké množství kontaktů mezi mechaniky. Díky tomuto přehledu disponuje také informacemi o nespokojenosti některých mechaniků se svou prací u potenciální konkurence. Právě kvalitní personální obsazení bývá velmi důležité, zvláště u automechaniků.

Plánované inovaci nahrává také fakt, že majitel nedávno zakoupil pozemek v obci Sukorady, která se vyskytuje přibližně 10 km od Mladé Boleslavi. Pozemek se rozprostírá na ploše 1 800 m² a v současné době slouží jako parkoviště pro firemní vozy. Zaplněna je zhruba polovina plochy a zbývající prostor je tedy ideální pro výstavbu dílny. Minimální potřebná plocha byla majitelem odhadnuta na necelých 250 m².



Obrázek 5: Pozemek pro vybudování autoservisu
Zdroj: Ing. Martin Klepáč

Vhodná lokace budovy je označena šipkou v pravé části obrázku č. 5. Parkovací plocha by nebyla nijak zvlášť omezena. Jednalo by se tak o vhodné a efektivní využití volné územní kapacity pozemku. Dílna by byla řešena spojením dvou garáží. Zvýšená světlá výška vjezdu stanovena na 4 metry pro možnost manipulace i s nákladními kamiony, se kterými se pojí největší množství financí.

SWOT analýza

Poměrně jednoduchým analytickým nástrojem k hodnocení vnějších i vnitřních faktorů ovlivňující úspěšnost firmy či organizace je SWOT analýza. Dá se však aplikovat také na konkrétní podnikatelské záměry, např. na nové produkty nebo služby. Základem této analýzy je rozdělení na jednotlivé faktory. Jsou jimi silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. [32]

Pomocí SWOT analýzy se dá poměrně jednoduše zjistit předpokládaná pozice podniku pana Klepáče na trhu s autoservisy. Následně přináší majiteli možnost pro zavedení činností, které podpoří rozvoj silných stránek podniku. Na druhé straně samozřejmě zavedení opatření k co možná největší eliminaci stránek slabých.

Co se týče pozice firmy na trhu, budou uvedeny potenciální příležitosti, kterých je možné pozitivně využít k rozvoji a úspěchu projektu. Na podnik však mají vliv také hrozby, které působí negativním charakterem. V současném tržním prostředí je pro strategické řízení podniku velmi důležité věnovat pozornost také svému vnějšímu prostředí. Konkrétní SWOT analýza uvažovaného autoservisu pana Klepáče je uvedena následujícím obrázkem č. 6.

SWOT analýza		
<u>Vnitřní prostředí</u>	Silné stránky	Slabé stránky
	Odborná způsobilost majitele Poměr cena/kvalita Nadstandartní služby Osobní přístup Kontakty Pouze kvalifikovaní mechanici Komfortní prostředí Profesionální vybavení Databáze zákazníků Široký sortiment služeb	Sázka na 1 dodavatele Omezená kapacita opravy Lokace servisu Nutnost kooperace 2 typů servisů Počáteční vytížení majitele
<u>Vnější prostředí</u>	Příležitosti	Hrozby
	Prostor pro rozšíření služeb Růst počtu prodaných aut Spolupráce s autobazary Aféry podobné Dieselgate Zvyšující se ceny značkových servisů Stále přísnější legislativa	Zvyšující se ceny energií Cena ropy Obrovská nabídka konkurence Nedisciplinovanost dodavatele Přechod na alternativní paliva Dohled ČOI

Obrázek 6: SWOT analýza

Zdroj: Ing. Martin Klepáč

Jak je patrné z obrázku č. 6, silnou stránkou autoservisu Martin Klepáč je majitelova odborná znalost oboru, což je velmi užitečné zejména při zahajování provozu. K získání stálé klientely pomůže také velké množství kontaktů majitele z oblasti autodopravy. Garážová autodílna se bude vyskytovat v komfortním prostředí, ve kterém budou zaměstnání pouze odborně způsobilí a kvalifikovaní automechanici. Ke své práci budou mít k dispozici profesionální vybavení k poskytování široké nabídky služeb. Zajímavostí servisu bude též provozování databáze zákazníků, kteří budou dále tříděni po přihlášení do systému. Jedná se o přehledný a jednoduchý nástroj pro sledování dlouhodobých trendů a statistik. Zákazník jistě ocení velmi dobrý poměr mezi požadovanou cenou a poskytnutými službami.

Mezi slabé stránky autoservisu bude možné zařadit spolupráce s jediným dodavatelem. Případný výpadek logistického zásobování servisu bude mít fatální dopad na zákazníka. V akutních případech by se dal problém vyřešit nákupem potřebného materiálu v prodejně

Auto Kelly, která se vyskytuje v Mladé Boleslavi. Obecným problémem autoservisů je omezená kapacita prostoru dílny. Může se stát, že služeb servisu bude chtít najednou využít mnoho zákazníků, což samozřejmě prodlouží čekací dobu. Někteří s tím budou mít samozřejmě problém, a proto raději využijí služeb konkurence. Umístění autoservisu v obci Sukorady také není vyhovující pro občany Mladé Boleslavi, která je vzdálena zhruba 10 km. Důležité bude propojení a vzájemné sladění činností pro potřeby jak pro externí zákazníky, tak také pro potřeby autodopravy. K tomu bude zapotřebí vytvoření efektivního harmonogramu a systému. Okamžitě po spuštění provozu autoservisu bude majitel časově i psychicky zcela vytížen, což může mít negativní dopady na efektivitu podniku.

Založení autoservisu s sebou nese pro pana Klepáče také příležitosti. Jednou z nich je neustálé zdražování značkových autorizovaných servisů, z čehož plyne příležitost pro konkurenci. v poslední době roste poptávka po servisních prohlídkách automobilů za účelem zjištění současného stavu. Příčinou jsou aféry jako je např. Dieselgate, se kterou se musel vypořádávat koncern VW. Pozitivní vliv na autoservisy má také neustále se zpřísnující legislativa na dodržování emisních norem či obdobných standardů. Další vhodnou příležitostí je spolupráce s autobazarem, kterému by mohl pan Klepáč nabídnout předprodejní servis. Dle portálu Svazu dovozců automobilů vyplývá každoroční nárůst registrací automobilů v ČR, což zvyšuje poptávku po servisu na tyto vozy. [33]

Poslední část SWOT analýzy tvoří hrozby. Jednou z nich je růst cen potřebných vstupů v budoucnosti. Mezi takové je možné zahrnout spotřebu energií, u kterých působí velký tlak na výběr kvalitního a zároveň levného dodavatele. Cena ropy je pro efektivitu autoservisu zásadní, ale bohužel její další vývoj nelze v současné době přesně předvídat. Bariéry vstupu nejsou nijak nepřekonatelné, a proto zde jsou obavy z nové konkurence. Pro úspěšnost podnikání jsou kladeny vysoké nároky na spolehlivost jediného dodavatele. V příštích několika letech bude určitě hrozbou také postupný přechod na elektromobily, které vyžadují specifické a odborné vybavení.

Zhodnocení investice

Dle předběžných odhadů by počáteční jednorázové investiční výdaje do vlastního autoservisu pana Klepáče přišlo na 2 900 000 Kč. Otázkou však je, zda se tak vysoká investice vyplatí. Jedním ze způsobů je sestavení plánu budoucího cash flow neboli peněžních toků.

CASH FLOW			
Rok provozu autoservisu	První	Druhý	Třetí
Příjmy			
Příjmy z prodeje služeb	5 935 370 Kč	6 874 585 Kč	9 424 710 Kč
Výdaje	6 366 222 Kč	3 945 350 Kč	5 254 430 Kč
Materiál (náhradní díly, jiné vstupy)	2 881 502 Kč	3 330 630 Kč	4 594 710 Kč
Osobní náklady (mzdy, pojištění, marketing)	204 720 Kč	204 720 Kč	204 720 Kč
Provozní náklady (energie, palivo, servis..)	380 000 Kč	410 000 Kč	455 000 Kč
Jednorázové investiční výdaje	2 900 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Hotovostní tok	-430 852 Kč	2 929 235 Kč	4 170 280 Kč
Kumulovaný hot. tok	-430 852 Kč	2 498 383 Kč	6 668 663 Kč

Obrázek 7: Cash flow

Zdroj: Ing. Martin Klepáč

Údaje vložené do tabulky na obrázku č. 7 byly získány pomocí propočtů, analýz či odhadů majitele firmy. Závěry proto nelze vnímat jako zcela přesné, nýbrž orientační. Je patrné, že největší položkou je jednorázový investiční výdaj na vybudování servisu v hodnotě 2 900 000 Kč. Hotovostní tok v prvním roce provozu autoservisu bude zcela jistě negativní převážně kvůli vysoké počáteční investici. Avšak od druhého roku by měl servis vykazovat zisky, které by se měly každým rokem zvyšovat.

Investiční rizika

I tento investiční záměr, tak jako většina ostatních, s sebou přináší určitá rizika. Jedná se o okolnosti, které mohou v určitých případech působit negativně na úspěšné fungování tohoto podnikatelského záměru.

Druh rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na projekt
Zvýšení cen ropy (nafty)	Vysoká	Nízký
Pracovní úrazy	Střední	Střední
Nedostatek kvalifikovaných mechaniků	Nízká	Vysoký
Pracovní neschopnost majitele	Nízká	Vysoký
Nedisciplinovanost dodavatele	Nízká	Vysoký
Poruchy strojů	Střední	Vysoký
Poruchy nářadí	Nízká	Střední
Nová lokální konkurence	Střední	Vysoký
Přechod na alternativní paliva	Nízká	Nízký
Nedostatek zákazníků	Vysoká	Vysoký
Zvýšení cen energií	Vysoká	Střední
Dlouhá doba splatnosti pohledávek	Střední	Střední
Technický stav vozidel	Nízká	Vysoký
Přírodní pohroma	Nízká	Vysoký
Neprofesionální opravy	Střední	Vysoký
Neosobní přístup k zákazníkovi	Nízká	Vysoký

Obrázek 8: Analýza rizik

Zdroj: Ing. Martin Klepáč

Obrázek č. 8 předkládá různé druhy rizik, která se mohou dle pana Klepáče stát aktuálními pro jeho podnik. U každého druhu rizika je následně odhadnuta pravděpodobnost výskytu a úroveň dopadu na uvažovaný projekt. Nejcitelnější dopad na správné fungování autoservisu by pravděpodobně představoval nedostatek zákazníků. Mohou si totiž vybrat z několika alternativ dle svých kritérií. Proto se v poslední době rozmáhá trend a snaha o nabízení nadstandardních služeb.

Druh rizika	Eliminace rizika
Zvýšení cen ropy (nafty)	Drobné navýšení koncových cen
Pracovní úrazy	Sjednané pojištění zaměstnanců, databáze automechaniků pro okamžitou potenciální náhradu
Nedostatek kvalifikovaných mechaniků	Zajištění dostatečného proškolení najímaných mechaniků
Pracovní neschopnost majitele	V rodinném podniku je možnost záskoku jednodušší a pružná. Nutnost delegace provozních úkolů na zaměstnance!
Nedisciplinovanost dodavatele	Snaha o stálý drobný odběr u náhradního dodavatel, v případě problémů orientace na náhradního distributora
Poruchy strojů	Provádění včasného kontrolního servisu hydraulických zvedáků, autopneumatického klimatizačního zařízení apod.
Poruchy nářadí	Kontrola kvality při pořízení nářadí ze strany majitele, databáze náhradních dodavatelů nářadí pro autodilny
Nová lokální konkurence	Neustálá aktualizace prováděných služeb, osobní přístup ke stálým zákazníkům
Přechod na alternativní paliva	Toto riziko se týká daleké budoucnosti, proto není třeba se na něj při začátku podnikání zaměřovat
Nedostatek zákazníků	Poskytování kvalitních služeb, nabídka nadstandardních služeb, vhodná marketingová podpora
Zvýšení cen energií	Kontrola výhodnosti smlouvy s dodavateli energie, včasná aktualizace
Dlouhá doba splatnosti pohledávek	Včasná kontrola skrze účetnictví, sledování dodržování termínů splatnosti faktur, telefonické vymáhání
Technický stav vozidel	Neustálá kontrola technického stavu všech vozidel autodopravy Martin Klepáč za účelem předejití vážnějších poruch
Přírodní pohroma	Sjednání vhodného pojištění proti přírodním živlům
Neprofesionální opravy	Kontrola prováděných prací mechaniků ze strany majitele a kontaktního pracovníka, zajištění zpětné vazby ze strany zákazníků
Neosobní přístup k zákazníkovi	Týká se zejména kontaktního pracovníka, kterého majitel, co by přímý nadřízený, neustále kontroluje, především laskavý přístup k zákazníkům!

Obrázek 9: Návrhy na eliminaci rizik

Zdroj: Ing. Martin Klepáč

Na obrázku č. 9 jsou navržena různá opatření k eliminaci uvažovaných rizik. Cílem je odstranění nebo aspoň snížení jejich nežádoucích dopadů. Jelikož není v některých případech možné determinovat jednoznačné řešení, je uvedeno pouze teoretické opatření. Záleží na majiteli a jeho rozhodnutích, kterými je schopen řadu rizik eliminovat již v samotném počátku.

Stěžejním zaměstnancem autoservisu bude zcela určitě kontaktní pracovník. Na starosti bude mít téměř veškerý kontakt se zákazníky, a proto bude zastupovat celou firmu svým přímým vystupováním. Nároky zde budou kladeny na laskavost, kreativitu a ohleduplnost s cílem vyhovět přáním zákazníků.

Případná reorganizace

V této části bude pozornost zaměřena zpět k procesu reorganizace. V případě finančních problémů a hrozícímu úpadku autodopravy může majitel firmy pan Klepáč předložit insolvenčnímu soudu nejpozději do vynesení rozhodnutí o úpadku svůj reorganizační plán. Obsahem plánu by byla dokumentace o založení vlastního autoservisu, který byl stručně představen v předešlé části textu.

V současné době pan Klepáč uvažuje o založení autoservisu. Nutnou počáteční investici ve výši 2 900 000 Kč má k dispozici a nechce s ní nakládat na žádné jiné účely. Nicméně vzhledem k momentální vytíženosti majitele a obrovské časové náročnosti uvažovaného projektu se implementace zatím odkládá na neurčito.

Nyní bude uvažována majitelem neočekávaná situace, v níž dojde k insolvenčnímu řízení ještě před založením autoservisu. Pan Klepáč by měl možnost vyhotovit reorganizační plán se zavedením vlastního autoservisu s využitím stranou odložené finanční částky a předložit jej na schůzi věřitelů ke schválení. Věřitelé by si tak na proplacení svých pohledávek museli počkat poměrně dlouhou dobu. Motivací by mohlo být výrazné zvýšení úroků za pozdější splácení. Otázkou však zůstává, zda věřitelé své peníze nutně potřebují či jsou ochotni počkat a později získat vyšší částku.

Výhodou pro pana Klepáče by bylo zachování provozu své firmy a možnost překonání krizového období. K založení prosperujícího servisu má řadu předpokladů, jako např. znalost oboru, pozemek nebo kontakty. Cílem reorganizačního plánu by tedy bylo přesvědčit věřitele o úspěšnosti a ziskovosti případné investice. Jedná se o vhodné řešení pro pana Klepáče, a proto je nutné vyhotovení kvalitně zpracovaného reorganizačního plánu. Následně už záleží pouze na schválení, či neschválení plánu schůzí věřitelů.

5.7 Doporučené řešení úpadku

Řešení úpadku podnikatelského subjektu, nejen firmy pana Klepáče, je poměrně složitou a náročnou záležitostí. Existuje více možností řešení a je tedy velmi důležité zvolit kompromis, který bude výhodný pro všechny zúčastněné subjekty. Pro potřeby této práce je uvažovaný úpadek autodopravy Martin Klepáč.

Dle mého názoru by reorganizace byla vhodné řešení pro pana Klepáče. Mohl by zachovat provoz své dlouholeté firmy a snažit se o překonání momentální krize. Samozřejmě by se jednalo o náročné období, ale majitel firmy je ochoten zkusit veškeré možnosti. Věřitelům by však musel nabídnout nějaké kompenzace, a to v podobě úroků. Výše úroků by musela být přijatelná pro obě strany.

Jelikož zde existují důvodné předpoklady pro úspěšnost a ziskovost případné investice do autoservisu, může být toto řešení úpadku výhodné pro všechny. Nicméně vše by záleželo na přijetí, či nepřijetí majitelem předloženého reorganizačního plánu schůzí věřitelů.

Jestliže by reorganizační plán nebyl přijat schůzí věřitelů, autodoprava by se nevyhnula rozhodnutí insolvenčního soudu o úpadku subjektu a následnému zvolení řešení úpadku v podobě konkursu. Majetková podstata autodopravy by byla rozprodána insolvenčním správcem za účelem získání dostatečného množství financí k uspokojení všech pohledávek věřitelů. Přihlášení věřitelé by tedy získali své peníze v poměrně krátké době.

Na druhé straně by se pan Klepáč mohl rozloučit se svou dlouholetou firmou, což by ale rozhodně nebylo jeho prioritou. Pozitivum pro majitele firmy by však mohlo být rychlé vyřešení složité situace. Dluhy jsou totiž nepříjemnou záležitostí pro každého člověka.

ZÁVĚR

Úpadkové právo má poměrně dlouhou historii, a to nejen na českém území. První ucelené dokumenty o samostatném úpadkovém řádu se objevují v 18. století. Od té doby prošla právní úprava řešení úpadků značným vývojem.

Pro účely bakalářské práce je však nejvýznamnější aktuální podoba právního předpisu, zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů. Insolvenční zákon, který nabyl účinnosti v roce 2008, měl přinést primárně usnadnění, zefektivnění a zrychlení procesu insolvenčního řízení. Pozice věřitelů byla posílena a rovněž došlo k upřednostňování spolupráce mezi dlužníkem a věřiteli.

V současné době v Česku existuje 8 insolvenčních soudů, které se musí vypořádat se všemi podanými insolvenčními návrhy. Každoročně je v ČR podáno několik tisíc insolvenčních návrhů. Důsledkem je výrazné zavalení soudů agendou, se kterou se nedokáží rychle a efektivně vypořádat. Řešení některých insolvenčních návrhů trvá roky a celý insolvenční soudní systém je tak vystaven silnému tlaku. Zvýšení počtu insolvenčních soudů a soudců by bezesporu zvýšilo efektivitu celého systému.

Práce zkoumá problematiku úpadkového řízení, která je velice důležitou součástí legislativního rámce České republiky. Dle platného insolvenčního zákona existují 3 základní varianty pro řešení úpadku. Jsou jimi konkurs, oddlužení a reorganizace. Každý způsob je specifický a vhodný pro různé případy.

Během konkursu by mělo docházet k efektivnímu zpeněžení majetkové podstaty dlužníka. Tento proces má na starosti insolvenční správce. Majetková podstata by měla pokrýt co možná největší množství pohledávek od věřitelů. Rozprodej majetku by měl být implementován v případě, že není potenciál k jeho využití a získání potřebných finančních prostředků v budoucnosti. Zároveň je velice důležitá osoba insolvenčního správce a jeho nakládání s majetkem dlužníka. Za žádných okolností by neměl prodávat majetek hluboko pod cenou, jelikož to není výhodné pro žádného účastníka řízení.

Druhý způsob řešení úpadku, oddlužení, může být provedeno dvěma různými způsoby. Prvním z nich je zpeněžení majetkové podstaty, u kterého se postupuje obdobně jako během konkursu. Druhou možností je plnění splátkového kalendáře. Za určitých

předpokladů je plnění splátkového kalendáře vhodným způsobem řešení úpadku. Mělo by být zřejmé, že je dlužník schopen s využitím svého majetku dosahovat potřebných zisků pro plnění svých závazků.

V případě reorganizace se jedná o nelikvidační formu řešení úpadku a výhodou tedy je zachování provozu firmy dlužníka. V kapitole č. 4 této bakalářské práce je vysvětlena důležitost reorganizačního plánu. Jelikož se jedná o podstatný závazek pro dlužníka, mělo by se dbát na jeho kvalitní zpracování. Právě tato část občas bývá tou rozdílovou mezi úspěšným zotavením podniku a definitivním koncem podnikání.

Práce se rovněž zabývá případným úpadkem konkrétního podnikatelského subjektu, autodopravou Martin Klepáč. Jednotlivé možnosti řešení úpadku jsou aplikovány na konkrétní reálný podnik. Za stávajících podmínek je majiteli firmy doporučeno zvolení reorganizace coby řešení úpadku. V rámci reorganizace je naplánováno založení vlastního autoservisu. K založení prosperujícího servisu má řadu předpokladů, např. majitelova znalost oboru, vhodný pozemek nebo kontakty na potenciální zákazníky.

Cílem bakalářské práce je předložení uceleného souhrnu možností řešení úpadku podnikatelského subjektu v české legislativě. Dále aplikace získaných poznatků na zvolenou firmu pana Klepáče v podobě představení jednotlivých možností řešení úpadku a jejich pozitivních i negativních důsledků. Stanovené cíle se podařilo splnit, jelikož práce čtenáři přináší přehled o procesu insolvenčního řízení včetně jednotlivých způsobů řešení úpadku. U autodopravy pana Klepáče jsou uvedeny jednotlivé možnosti řešení úpadku včetně doporučení na základě konkrétní situace v podniku.

Je potřeba mít na paměti, že úpadek podniku se neobjevuje ze dne na den. Vždy se jedná o dlouhodobější proces, v němž je většinou možné hrozící problémy identifikovat a včas na ně reagovat. Případné insolvenční řízení by mělo být považováno až za krajní řešení, jelikož bývá zpravidla nepříjemné pro všechny zúčastněné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Citace

- [1] Insolvenční zákon krok za krokem. Konkurs a vyrovnání: Odborný ekonomický měsíčník [online]. 2006 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <http://www.konkurs-vyrovnani.cz/index.php?idb=28&idac=173>
- [2] MANKIW, N. Gregory. Zásady ekonomie. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 978-80-7169-891-3.
- [3] SMRČKA, Luboš, Jan PLÁČEK, Jaroslav SCHÖNFELD a Lee LOUDA. Insolvenční řízení: (očekávání, realita a budoucnost insolvenčního zákona). Praha: Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-151-2.
- [4] Vývoj insolvenčních řízení. Právnické fórum [online]. Praha, 2009 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.pravnickeforum.cz/archiv/dokument/doc-d8554v11354-vyvoj-insolvenčních-řízení/>
- [5] Slovo úvodem k právní úpravě úpadku podle nového insolvenčního zákona. Epravo.cz: Sbírka zákonů, judikatura, právo [online]. 2007 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/slovo-uvodem-k-pravni-uprave-upadku-podle-noveho-insolvenčního-zakona-52177.html?mail>
- [6] Insolvenční rejstřík. Insolvenční zákon [online]. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/insolvenčni-rejstřík.html>
- [7] Fakta o obchodě Česka se zahraničím. Statistika&My: Měsíčník českého statistického úřadu [online]. 2014 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/09/fakta-o-obchode-ceska-se-zahranicim/>
- [8] Německo – hlavní obchodní partner ČR. Česká národní banka [online]. 2011 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2011/2011_IV/box_a_prilohy/zoi_2011_IV_box_3.html

- [9] Makroekonomie 1 - 11. Hospodářský cyklus. Ekospace.cz [online]. 2012 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/2-makroekonomie-1/81-11-hospodarsky-cyklus>
- [10] Světová finanční krize a její důsledky pro českou ekonomiku. Česká národní banka [online]. 2008 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/Zamrazilova_20081202_brno.pdf
- [11] Česká ekonomika nadále dynamicky roste. Ministerstvo financí České republiky [online]. 2016 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/ceska-ekonomika-nadale-dynamicky-roste-26622>
- [12] Tisková informace. CREDITREFORM [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: http://www.creditreform.cz/fileadmin/user_upload/CR-International/local_documents/cz/Presseartikel/vyvoj_insolvenci_v_CR_2013.pdf
- [13] MARŠÍKOVÁ, Jolana. Insolvenční řízení z pohledu dlužníka a věřitele se vzory a judikaturou. 4. upravené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-568-5.
- [14] Nová právní úprava úpadkového práva - Úpadek a hrozící úpadek dlužníka. Epravo.cz [online]. Praha, 2007 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/nova-pravni-uprava-upadkoveho-prava-upadek-a-hrozici-upadek-dluznika-51211.html>
- [15] Insolvence – úpadek a způsoby jeho řešení. BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2016 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/insolvence-upadek-a-zpusoby-jeho-reseni-ppbi-51182.html#!&chapter=1>
- [16] Insolvenční zákon: Hlava II: Procesní subjekty. Business center [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/insolvencni/cast1h2.aspx>
- [17] INSOLVENČNÍ SOUD. Insolvenční zóna [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.insolvencnizona.cz/poradna/slovnicek/insolvencni-soud/>

- [18] Dlužník a insolvenční řízení – 1. část. Portál Pohoda [online]. 2013 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/legislativa-pro-podnikatele/dluznik-a-insolvenčni-řízení-1-část/>
- [19] Postavení věřitelů a věřitelské orgány. Insolvenční zákon [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/veritel/postaveni-veritelu-a-veritelske-organy.html>
- [20] Moratorium. Insolvenční zákon [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/dluznik/moratorium.html>
- [21] Rozhodnutí o úpadku. Insolvenční zákon [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/dluznik/rozhodnuti-o-upadku.html>
- [22] Konkurs. Insolvenční zákon [online]. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/konkurs.html>
- [23] Oddlužení. Insolvenční zákon [online]. [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/oddluzeni.html>
- [24] Reorganizace. Insolvenční zákon [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/reorganizace.html>
- [25] Zajištěný a nezajištěný věřitel – důležité pojmy při oddlužení. Bankrot - bezpečně [online]. 2014 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.bankrot-bezpecne.cz/magazin/zajisteny-a-nezajisteny-veritel-dulezite-pojmy-pri-oddluzeni-3>
- [26] Reorganizace firem. Oddlužení-Poradce [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.oddluzeni-poradce.cz/REORGANIZACE-FIREM-.html>
- [27] Zákon č. 182/2006 Sb. Zákony pro lidi [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-182#cast2>
- [28] HÁLEK, Vítězslav. Insolvence ABC. Bratislava: DonauMedia, 2011. ISBN 978-80-89364-20-6.

- [29] Corporate bankruptcy reorganization. ProQuest [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z:
<https://search.proquest.com/pqdt/docview/303888035/1F16F5683A5B419EPQ/13?accountid=17116>
- [30] DENNIS, Vernon. Insolvency Law Handbook. 3rd ed. London: Law Society, 2013. ISBN 978-190-7698-439.
- [31] Oddlužení OSVČ od 1.1.2016. Obchod s dluhy: s námi bude cesta snazší.. [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <https://www.obchodsdluhy.cz/oddluzeni-osvc-od-112015.htm>
- [32] SWOT analýza. Management mania [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [33] Registrace nových OA v ČR 2/2017. Svaz dovozců automobilů [online]. 2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?m#str=nova>